

## 2. FUNCȚIA DE PLANIFICARE

### 2.1 Considerații generale

**Planificarea** reprezintă procesul de stabilire, aranjare, combinare și ordonare logică a obiectivelor, a activităților necesare, precum și a mijloacelor disponibile, pentru atingerea scopului propus.

Știind că, într-o firmă scopul suprem este cel de maximizare a profitului, funcția de planificare devine în fapt un proces rațional de optimizare a tuturor resurselor disponibile în funcție de variantele posibile.

În final, planificarea rezultă a fi o vizualizare a modului de gândire a managerului pentru învingerea obstacolelor pe parcursul drumului spre atingerea obiectivelor propuse.

În cazul afacerilor mici sau mijlocii, **funcția de planificare** pornește de la abilitatea managerului de a selecta cea mai bună alternativă de acțiuni din toate variantele posibile.

Organizațiile industriale reflectă o tendință puternică de adaptare la toate procesele de schimbare, ce li se impun în rezolvarea problemelor curente, datorate evoluției mediilor întreprinderilor, a scurtării duratei de viață a produselor, și a faptului că fiecare an aduce tot mai multe provocări. Toate constrângerile mediului economic au transformat funcția de planificare într-un proces dinamic. Ieșirile acestui proces de planificare trebuie să precizeze:

- direcția generală a firmei, obiectivele pe termen lung;
- obiectivele pe termen scurt ale firmei, rezultând într-un plan de măsuri specifice și acțiuni;
- politicile, strategiile, metodele și tehnicile utilizate pentru atingerea obiectivelor precizate.

Pornind de la definiția managementului, care implică un **proces de coordonare** al resurselor materiale, umane, financiare și informaționale, pentru atingerea obiectivelor organizației, funcția de planificare poate fi caracterizată în funcție de acest proces.

O planificare corespunzătoare implică creșterea profitului firmei, pe când o planificare neadecvată implică o creștere nejustificată a costurilor, indiferent de aria de abordare a managementului. Câteva exemple sunt prezentate în fig.2.1, fig.2.2, fig.2.3.



Fig.2.1 Implicațiile planificării din punctul de vedere al coordonării resursei umane.

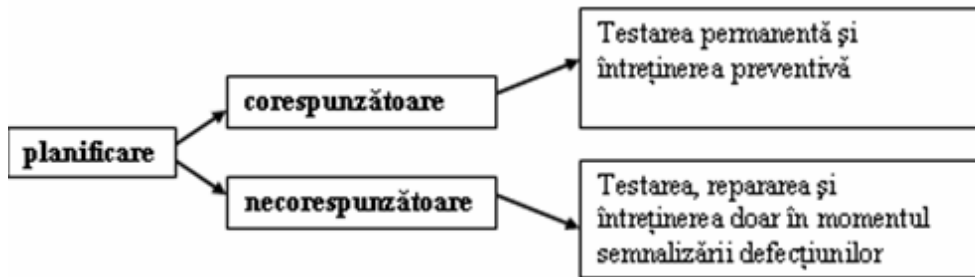


Fig.2.2 Implicațiile planificării din punctul de vedere al coordonării echipamentelor



Fig.2.3 Implicațiile planificării din punctul de vedere al protejării parametrilor produsului/serviciului final

Avantajele unei planificări corespunzătoare sunt:

- asigurarea timpului disponibil pentru dezvoltarea strategiilor de extindere a afacerii , de dezvoltare a unui nou produs/serviciu;
- optimizează utilizarea resurselor la capacitatea maximă, evitând risipa de capital, personal, spații, stocuri;
- Operațiunilor curente, se pot aplica strategii de elevare a acelor puncte;
- managerul dobândește o experiență puternică în depășirea obstacolelor afacerii.

## 2.2 Planificarea strategică

H. Fayol [Fay - 49] consideră planificarea strategică ca fiind cea mai importantă funcție managerială.

Prin strategie se are în vedere stabilirea scopurilor și obiectivelor, care determină un comportament competitiv pentru firmă pe termen lung, luându-se în considerare provocările mediului înconjurător.

Un plan strategic stabilește tipul afacerii în prezent și viitor, îl ajută pe proprietarul firmei să-și înțeleagă mai bine afacerea, pregătindu-l pentru provocările competiționale pe care le va avea în momentul lansării sale pe piață. Pentru a anticipa cât mai bine viitorul afacerii, un plan strategic trebuie să conțină următoarele capitole:

- 1) Stabilirea scenariului pentru “misiunea firmei”;
- 2) Identificarea sectorului de piață în care se situează firma;
- 3) Analiza SWOT (puncte “tari” și puncte “slabe” ale firmei, oportunități și amenințări);
- 4) Stabilirea factorilor cheie pentru succesul firmei;
- 5) Studiul asupra concurenței;
- 6) Identificarea strategiilor potrivite;
- 7) Identificarea planurilor operaționale;
- 8) Identificarea metodelor și tehnicilor potrivite de control.

### 1) Stabilirea scenariului pentru “misiunea firmei”

Punctul de plecare in elaborarea strategiei firmei, trebuie sa-l constituie definirea cât mai clară a “misiunii acesteia”, axată pe explicitarea detaliată a raporturilor dintre management, salariați și context. Misiunea unei firme urmărește asigurarea *consensului* in ceea ce privește obiectivele prevăzute, in contextul conceperii și promovării unor politici adecvate de utilizare a resurselor.

Prin redactarea unui scenariu pentru “misiunea firmei”, încă de la înființarea acesteia, se poate obține o mult mai mare luciditate, echilibru și armonie pe parcursul derulării activităților. Scenariul pentru “misiunea firmei” poate fi considerat punctul de sprijin al evoluției firmei. Pornind de la acest scenariu, se pot desemna posturile, se poate stabili structura firmei și, se poate deja identifica un plan strategic de învingere a concurenței.

Întocmirea unui scenariu pentru “misiunea” firmei se poate realiza prin răspunsul la următoarele întrebări:

- Care sunt credințele, valorile fundamentale și rolurile prioritare ale firmei?
- Care sunt produsele/serviciile firmei?
- Cine sunt clienții cărora li se adresează firma și care sunt nevoile acestora?
- Cum și în ce măsură va satisface firma nevoile clienților?
- Ce înseamnă „valoarea” pentru clienții firmei?
- În ce măsură va satisface firma “valoarea: pentru client?
- Pe ce piață va intra firma în competiție?
- Care sunt punctele tari ale firmei?
- Care sunt punctele slabe ale firmei?
- Care sunt constrângerile identificate în prezent pentru firmă?
- Care este imaginea la care țintește firma?

### 2) Identificarea sectorului de piață în care se situează firma

Pentru a identifica sectorul de piață în care se situează firma, în planul strategic se stabilește:

- Tipul produsului/serviciului oferit (dacă este unic sau nu);
- Numărul competitorilor firmei;
- Dimensiunea posibilei clientele.

### 3) Analiza SWOT a firmei

Analiza **SWOT** (**S**trengths = Tari, **W**eaknesses = Slabe, **O**pportunities = Oportunități, **T**hreats = Amenințări) a fost concepută în urma cercetărilor realizate de către Stanford Research Institute USA în anii '60 [URL-1], fiind considerată un veritabil instrument managerial de colectare și structurare a informației critice. La ora actuală analiza SWOT reprezintă tehnica managerială utilizată pentru clasificarea poziției strategice pentru firmă. Analiza SWOT poate prefigura poziția și perspectiva unei afaceri, a unui proiect, a unui departament, a firmei în general.

## Metodologia dezvoltării unei analize SWOT

### • Identificare punctelor “tari” și a punctelor “slabe” ale firmei

Informațiile pentru întocmirea planului strategic se culeg în primul rând din interiorul firmei. Când întreprinzătorul conștientizează punctele **slabe** și cele **tari** ale afacerii, înseamnă că își cunoaște afacerea.

Cea mai utilizată metodă de evidențiere a punctelor “**tari**” și a punctelor “**slabe**” pentru firmă, este punerea lor în balanță. (tab.2.1)

Tabelul 2.1

Puncte “tari” (+)	Puncte “slabe” (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resursele deosebite ale firmei</li><li>• Cunoștințe unice</li><li>• Aptitudini unice</li><li>• Experiență unică</li><li>• Calificare unică</li><li>• Deprinderi unice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lipsa informațiilor despre afacere și clienți</li><li>• Lacune în calificare, aptitudini și deprinderi</li><li>• Lipsa resurselor bănești, sau de altă natură</li></ul>

Pentru realizarea balanței, trebuie avute în vedere toate ariile de performanță ale afacerii: finanțe, personal, producție, marketing,

organizare, conducere și control.

#### Identificarea punctelor tari:

- Punctele tari descriu atributele pozitive, tangibile și intangibile, interne, ale organizației. Acestea sunt sub controlul celor din firmă.

Cele mai uzuale întrebări puse pentru identificarea punctelor tari sunt următoarele:

- Ce faceți bine?
- Ce resurse aveți?
- Ce avantaje aveți față de concurență?
- Există o strategie de dezvoltare conturată?
- Cultura din organizație permite dezvoltarea firmei?

#### Identificarea punctelor slabe:

- Punctele slabe reprezintă factorii care sunt sub controlul persoanelor din interiorul organizației și care, împiedică firma să obțină sau să mențină un comportament și o calitate competitivă.

Cele mai uzuale întrebări puse pentru identificarea punctelor slabe sunt următoarele:

- Ce zone trebuie îmbunătățite?
- Care sunt problemele întâmpinate?
- Care este situația lichidităților?
- Care este situația finanțării proiectelor?

### • Identificarea oportunităților și/sau amenințărilor pentru dezvoltarea firmei

Mediul extern are o influență majoră asupra firmei, sau măcar asupra unor componente ale acesteia. Cei mai importanți factori de influență ai mediului exterior sunt cei determinați de:

- **Macromediul:** - modificările importante ale economiei, tehnologiei, evoluției și politicii societății.
- **Mediul industriei:** - acele ramuri care oferă produse/servicii substituibile.

- **Mediul concurenței** – firmele care oferă produse/servicii asemănătoare.
- **Mediul clientului** – comportamentul și nevoile clienților cărora li se adresează firma.

La cei patru factori de influență din partea mediului extern se adaugă și punctele “tari” și “slabe” ale firmei, pentru a avea o privire de ansamblu a influenței mediului extern plus mediul intern al firmei.

La fel, ca și balanța punctelor “tari” și a punctelor “slabe”, este indicat a se realiza o balanță a oportunităților și restricțiilor firmei, rezultate din analiza influenței mediului asupra firmei. (tab.2.2)

Tabelul 2.2

Oportunități (+)	Bariere (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se iau în considerare 2-3 factori semnificativi ai firmei rezultați ca puncte tari ale firmei în urma studiului influenței mediului.</li> <li>• Se subliniază tendințele importante ale firmei și piața potențială.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se subliniază foarte concret influența concurenței, barierele datorită reglementărilor guvernamentale, dobânzile bancare, recesiunea economică.</li> </ul>

### *Identificarea oportunităților*

- Oportunitățile evaluează factorii atractivi externi, care reprezintă motivul existenței și prosperității afacerii.

Cele mai uzuale întrebări puse pentru identificarea oportunităților sunt următoarele:

- Ce oportunități există în sectorul propriu de piață din care se poate spera un beneficiu?
- Ce oportunități de extindere pe piețe noi?
- Există priorități, respectiv oportunități de integrare de noi tehnologii?

### *Identificarea amenințărilor*

- Ce factori reprezintă potențiale amenințări pentru firmă? Amenințările includ factori din afara controlului celor din firmă. Amenințările ar putea plasa strategia de marketing și chiar și afacerea într-o poziție de risc. Amenințările pot fi anticipate pe baza unui plan de urgență, prin care să se previzioneze rezolvarea acestor probleme.

Cele mai uzuale întrebări puse pentru identificarea amenințărilor sunt următoarele:

- Care sunt obstacolele care pot fi întâmpinate?
- Există schimbări tehnologice, care afectează situația actuală?
- Există schimbări în cadrul competitorilor, care pot afecta situația actuală?
- Există schimbări politice și legislative, care pot afecta schimbarea actuală?

Analiza **SWOT** permite, de asemenea, cuantificarea impactului factorilor interni și externi, care afectează firma, pentru identificarea mai simplă a unei strategii și a unor modalități de dezvoltare a afacerii. (fig.2.4)

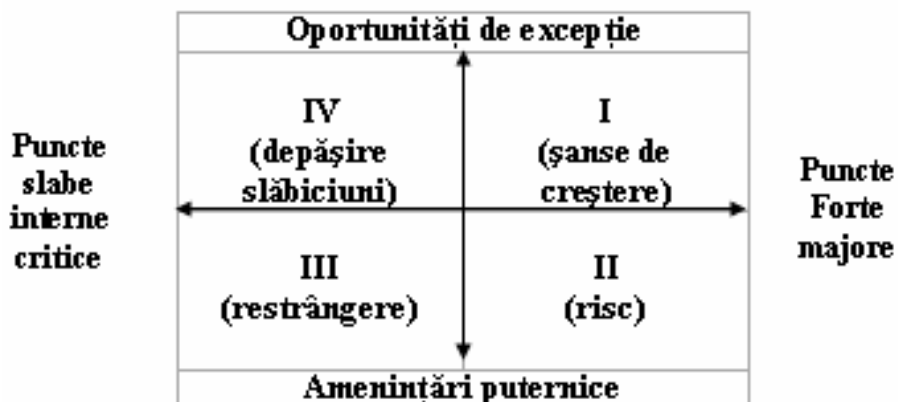


Fig.2.4 Cadranle strategiilor de dezvoltare a afacerii

**I** – strategii de creștere

- *concentrare*

- *pe un segment de piață*
- *pe un produs*

- *fuzionări și achiziții de firme*

- *pașnic*
- *forțat*

**II** – strategii propulsive în condiții de risc

- *diversificare orizontală*

- *în branșă(ramură)*
- *conglomerat*

- *fuzionări și achiziții de firme*

- *pașnic*
- *forțat*

**III** – strategii de restrângere

- *restructurare*

- *reprofilare*
- *vânzare active*
- *închidere firmă*

- *falimentare*

- *moratoriu (oprire temporară a restructurării)*
- *lichidare forțată*

**IV** - strategii de depășire a slăbiciunilor

- *joint venture*

- *în plan național*
- *în plan internațional*

- *fuzionare*

- *consolidare pașnică cu alte firme de același profil*

Metodologia de cuantificare a impactului factorilor de influență se realizează **evaluarea factorilor interni (EFI) și externi (EFE).**

### Identificarea cadranelor SWOT (EFI și EFE)

- a) se alcătuiesc două liste cu factorii  $j$ , prima conținând puncte **forte** și **slabe** (5-10 factori interni), respectiv, a doua conținând **oportunități** și **amenințări** (5-10 factori externi)
- b) se atribuie **coeficienți de importanță** pentru fiecare factor identificat în cele două liste, în funcție de ponderea lor în cadrul analizei, astfel încât, pentru fiecare listă să fie valabilă relația:  
$$\gamma_j \in [0,1]; \sum \gamma_j = 1 \quad (2.1)$$
- c) fiecărui factor  $i$  se stabilește impactul prin intermediul notei  $N_j \in [1,4]$ ,  $N_j \in \mathbb{N}$ , având următoarele semnificații:  
 $N_j=1$  - foarte slab  
 $N_j=2$  - slab  
 $N_j=3$  - forte  
 $N_j=4$  - excepțional (remarcabil)
- d) pentru fiecare listă, se stabilește **punctajul ponderat**, conform următoarei relații :  
$$P = \sum \gamma_j N_j \quad (2.2)$$
- e) **punctajul ponderat** rezultat din prima listă (punctele forte și slabe) reprezintă ordonata graficului din fig. 2.5, iar **punctajul ponderat**, rezultat din cea de-a doua listă (oportunități și amenințări), reprezintă abscisa graficului din fig.2.5. Punctul rezultat, având ordonata și abscisa conform punctajelor ponderate, va fi plasat în unul din cele patru cadrane (fig.2.5), fiind interpretate conform fig.2.4.

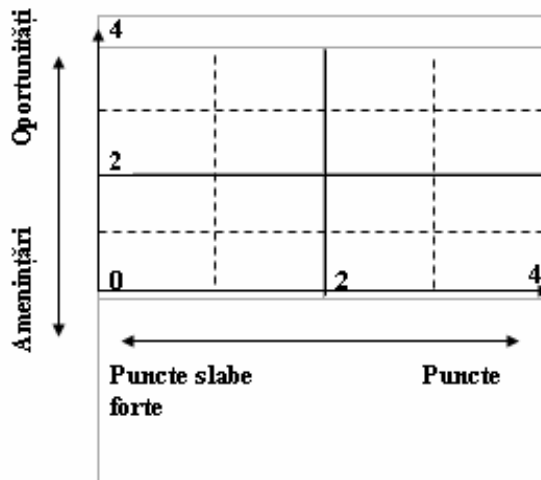


Fig. 2.5 Identificarea cadranelor SWOT

#### 4) Stabilirea factorilor cheie pentru succesul firmei

Pentru asigurarea succesului pe segmentul de piață pe care-l țintește firma, în cadrul planului strategic, trebuie să se identifice câteva din variabilele afacerii care pot fi ajustate. Aceste variabile se numesc factori cheie.

Un exemplu de listă cu factori cheie este următoarea:

- Costul unitar al producției;
- Capacitatea de producție;
- Potențialul vânzărilor;
- Cheltuieli promoționale;
- Calitatea producției;
- Încrederea clientului.

## 5) Studiul asupra concurenței

Pentru a avea o imagine realistă asupra segmentului de piață pe care-l țintește firma, planul strategic trebuie să conțină următoarele informații cu privire la concurență.

- Care sunt firmele concurente?
- Care este imaginea acestora pe piață, cu ce se disting fiecare?
- Care sunt costurile practicate de firmele concurente?
- Care sunt politicile și strategiile firmelor concurente?
- Care sunt punctele “tari” și punctele “slabe” ale firmelor concurente, care sunt posibilitățile de exploatare a punctelor slabe ale concurenței?
- Care sunt șansele firmei de penetrare pe piață vis-à-vis de firmele concurente?

## 6) Identificarea strategiilor potrivite de „creștere”

Strategia de firmă poate fi definită, ca un ansamblu al deciziilor luate de manager pentru atingerea misiunii firmei, evidențiindu-se obiectivele urmărite și mijloacele folosite.

Cele mai utilizate strategii ale firmelor mici și mijlocii sunt:

- Strategia dominării costurilor;
- Strategia diferențierii;
- Strategia focalizării.

- **Strategia dominării costurilor**

Strategia prin intermediul căreia firma respectivă reușește să-și mențină cel mai scăzut nivel al costurilor de producție.

**Avantaje.**

- profitabilitate mai mare decât concurența;
- atragerea clienților al căror criteriu de cumpărare este prețul.

**Dezavantaje:**

- prin concentrarea exclusivă asupra costurilor de producție, de multe ori se pierde din vedere costul aprovizionării, al desfacerii și cele indirecte, asupra profitabilității.

- **Strategia diferențierii**

Firma reușește să se diferențieze prin ceva anume față de concurență, cum ar fi:

- produs special cu trăsături distincte;
- produs de calitate superioară;
- serviciu superior.



Ca avantaj, se menționează faptul că afacerea câștigă o competență aparte, rar ca dezavantaj, se evidențiază faptul că, prețul produsului este, în general, mai ridicat decât cel al pieței.

- **Strategia de focalizare**

Având în vedere că piața, în ansamblu, este destul de eterogenă, în anumite sectoare de piață, cerințele, nevoile și așteptările clienților sunt diferite față de alte sectoare .

Prin strategia de focalizare, anumite firme se adresează doar unui anumit sector de piață cu caracteristici proprii. Produsul/serviciul acelei firme va satisface exact cerințele, nevoile și așteptările clienților aceluia segment.

**Avantaje:**

Aceasta este strategia ideală pentru firmele mici și mijlocii cu capital mic și care doresc să penetreze piața națională.

## **7) Identificarea planurilor operaționale**

Planul strategic va trebui în continuare divizat în proiecte, care să-și definească și urmărească scopul propriu. Aceste proiecte trebuie să se încadreze în:

- timp,
- buget,
- necesar de resurse.

## **8) Identificarea metodelor și tehnicilor potrivite de control**

În general, pe parcursul evoluției afacerilor, apar în mod continuu abateri de la obiectivele elaborate. Astfel, se impune un sistem potrivit de control și evaluare a afacerii în comparație cu programele stabilite, pentru a se putea intervenii ulterior cu strategiile de corecții potrivite.